

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
*Ефективна економіка. 2026. № 5.*  
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.63>

УДК 330.01:005.8:334.72

*О. В. Сидоренко,*

*д. е. н., професор,*

*професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,*

*НУ «Києво-Могилянська Академія»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-2133>*

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНИМИ ПРОЄКТАМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ PEOPLE-FIRST**

*O. Sydorenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,*

*National University of Kyiv-Mohyla Academy*

**THEORETICAL FRAMEWORK FOR THE MANAGEMENT OF SOCIAL-ORIENTED PEOPLE-FIRST PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS**

*Стаття присвячена дослідженню концептуальних основ управління соціально-орієнтованими проєктами публічно-приватного партнерства (ППП)*

в умовах повоєнного відновлення України. Аналізуються мотиви переходу від традиційної моделі «Value for Money» (VfM), зосередженої на фінансовій рентабельності, до гуманістичної парадигми «People-first PPP» (PfPPP), ключовим критерієм якої є «Value for People». Пріділено увагу методології PIERS як інструменту для оцінки ефективності проєктів і розкривається п'ять її критеріїв оцінки: доступність, економічна ефективність, екологічна стійкість, резилентність та взаємодія зі стейкхолдерами. З метою зниження суб'єктивізму в процесі пріоритезації проєктів аналізується доцільність застосування багатокритеріального аналізу (MCDA), як інструменту конвертації якісних соціально-екологічних параметрів у кількісні показники математичних моделей, шляхом розробки адаптивної системи вагових коефіцієнтів. Виокремлено базові ризики реалізації концепції, такі як «грінвошинг» та балансування між інтересами приватного інвестора й суспільства. Встановлено, що модель PfPPP є стратегічним важелем інституційного оновлення системи управління публічними інвестиціями в Україні і важливою умовою залучення міжнародного капіталу.

*The article is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of the management of socially oriented public-private partnership projects in the context of the post-war reconstruction of Ukraine. The motives for the transition from the traditional model of «Value for Money» (VfM), focused on financial profitability and cost minimization, to the humanistic paradigm of «People-oriented PPP» (PfPPP), where the key criterion is «Value for People». Considerable attention is paid to the PIERS methodology developed by UNECE, which is proposed as a basic tool for assessing the effectiveness of projects at all stages of their life cycle. The study describes in detail five assessment vectors: access and equity, economic effectiveness and fiscal sustainability, environmental sustainability, resilience, replicability and stakeholder engagement. The emphasis is on the fact that these vectors act as a filter, ensuring that reconstruction efforts do not simply recreate old structures, but create an inclusive, sustainable environment for the most affected*

*population. To minimize subjectivity in project selection in conditions of extreme resource scarcity, the use of the multi-criteria decision analysis (MCDA) method is proposed, which allows the integration of social and environmental factors into financial models through weighting systems, allowing decision-makers to prioritize critical security elements. The study identifies key risks of implementing this concept, such as the threat of «greenwashing» and «social laundering», where projects can falsely claim to meet sustainable development goals. In addition, the complexity of balancing the interests of private investors, who consume financial predictability, with public needs, which consume flexibility, is analyzed. It is concluded that the implementation of the PfPPP model serves as a strategic tool for the institutional transformation of the public investment management system in Ukraine. This paradigm shift is not only a moral imperative, but also a vital condition for attracting significant international capital from institutional investors and global donors for post-war reconstruction.*

**Ключові слова:** *управління проєктами, публічно-приватне партнерство, концепції ППП, People-first PPP, Value for People, методологія PIERS, Цілі сталого розвитку, соціально-орієнтовані проєкти, повоєнне відновлення, інфраструктура, багатокритеріальний аналіз (MCDA).*

**Key words:** *project management, public-private partnership, PPP concept's, People-first PPP, Value for People, PIERS methodology, Sustainable Development Goals (SDGs), socially oriented projects, post-war recovery, infrastructure, Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA).*

**Постановка проблеми.** Російська агресія проти України призвела до безпрецедентних масштабів руйнувань та критичних втрат у всіх секторах економіки й соціальної сфери. Але після завершення активних бойових дій постане питання відновлення, що вимагає залучення колосальних ресурсів, реалізації масштабних і капіталомістких інвестиційних проєктів, обсяги яких значно перевищують можливості держави. У цьому контексті інструментом,

який би був допоміг залучити такі колосальні ресурси, є публічно-приватне партнерство (далі ППП), як таке, що здатне забезпечити тісну взаємодію держави і приватного капіталу у реалізації проєктів в період відбудови.

Традиційно базовою концепцією реалізації ППП проєктів вважалася «Value for Money» (VfM), де пріоритетними показниками були фінансова окупність, мінімізація витрат та максимізація прибутку приватного капіталу [8]. Цей класичний підхід до ППП має напрацьовану практику, методологію та розвинену теорію. Проте протягом останнього десятиліття у глобалізованому світі сформувалися нові запити на розвиток публічно-приватного партнерства, що зумовило виникнення трендів у питаннях збалансування приватних та публічних інтересів, коли врахування економічних інтересів і дотримання виключно політики економічного стимулювання недостатньо. І як необхідний ресурс став популяризуватися перехід до парадигми розвитку ППП з концепцією People-first PPP (далі - PfPPP), суть якої в трансформації оцінки ефективності з «VfM» на «Value for People» (з англ. - цінність для людей). Глобальний світ вже рухається в цьому напрямку [1; 2; 6].

В умовах України подібні тенденції актуальні в силу загальносуспільного розуміння, що повоєнне відновлення має відбуватися не за принципом простого відтворення минулого, а створення кращого майбутнього - модернізованого, прогресивного, безпечного і комфортнішого. Це вимагає інноваційного підходу в усіх суспільно-економічних сферах, і що головне, створення теоретико-методологічного підґрунтя в управлінні соціально-орієнтованими проєктами, які сфокусовані на інклюзивної, екологічності та технологічності. В цьому контексті часто використовують методологію PIERS (Infrastructure Evaluation and Rating System) [4-5], оскільки її фактично наразі розглядають як базовий інструмент вимірювання того, наскільки проєкт відповідає принципу «відбудувати краще» через певні показники.

В зв'язку цим, наукові пошуки і розробка методичних підходів для управління соціально-орієнтованими проєктами ППП в Україні на основі

концепції People-first, із застосуванням системи критеріїв PIERS як інструменту забезпечення соціальної цінності об'єктів є актуальними.

**Аналіз досліджень.** Проблемам розробки та популяризація теоретико-практичних та методологічних аспектів концепції People-first присвячено достатньо робіт, але переважно зарубіжних. Фундаментально цими питаннями займаються міжнародні інституції, зокрема ключовим дослідницьким центром є Європейська економічна комісія ООН (далі - UNECE): саме їх експертні групи сформувавши теоретичну базу PfPPP [1]. Основна ідея досліджень полягала у переході від суто юридично-фінансового аналізу до врахування соціального впливу. У переважно науковому середовищі концепцію часто досліджують через призму Цілей сталого розвитку (SDGs), ґрунтуючись на дослідженнях, що критерії PfPPP чітко корелюють із соціальною справедливістю [2; 7] та необхідності дотримуватися міжнародних стандартів, таких як PIERS, у регулюванні інфраструктури [3; 11]. Оригінальним є німецький підхід, які трансформують концепцію PfPPP в методологію життєвого циклу та формують іншу концепцію «загального блага», яка з їх точки зору менш політизована та декларативна, а більше орієнтована на алгоритми реалізації інклюзивності, екологічності, стійкості і т.д. [10]. В Україні PfPPP хоч і менш популярна, але до неї є дослідницький інтерес. Найбільш активно питаннями «цінності для людей» в контексті ППП займається І. Запатріна, А. Шатковська та ін., які зокрема займаються адаптацією інструментів PfPPP до українських реалій [9].

Головна тенденція останніх 2-3 років - інтеграція цифрових інструментів (Big Data, AI) для моніторингу соціального ефекту проєктів, зокрема і ППП проєктів, в режимі реального часу, що дозволяє динамічно коригувати управління ними. Загалом, наукові дискурси і дослідження про People-first PPP вже на етапі відходу від теорій та декларацій, до чіткої алгоритмізації процесів та моделювання сценаріїв.

**Формулювання мети.** Метою статті є з'ясування ключових аспектів концептуального підходу People-first із застосуванням системи критеріїв PIERS в рамках розвитку приватно-публічного партнерства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Класичні публічно-приватні партнерства часто критикували за те, що вони сфокусовані лише на фінансовій окупності приватного інвестора. Але із вбудовуванням у їх стратегії People-first, глобальне їх середовище зміщається з вузької моделі, орієнтованої на фінанси, до моделі, яка підвищує потреби людей. Цей підхід став як імператив для всіх: розробка ППП з урахуванням потреб людей є не лише етично правильним, але й найрозумнішим способом побудови інфраструктури, яка дійсно служить своїм громадам, стимулює інклюзивне зростання та завойовує довіру громадян.

Еволюцію парадигми публічно-приватного партнерства до «Value for People» умовно можна розділити на три етапи (табл. 1).

**Таблиця 1. Еволюція приватно-публічно партнерства**

Етап	Суть концепції	Базові критерії	Роль приватного партнера	Пріоритетні сектори
I. Традиційне ДПП (1992 – 2010 рр.)	value for money (VFM)	фінансова ефективність, мінімізація витрат	підрядник, що несе технічні ризики (design-build-finance)	енергетика, транспортна інфраструктура (дороги, порти)
II. Стале ППП (2010 – 2018 рр.)	ESG integration	екологічна стійкість та соціальна відповідальність	довгостроковий, з акцентом на екологічні стандарти	політика поводження з відходами, «зелена» енергетика
III. People-first ППП (з 2019 р.)	value for people (VFP)	досягнення ЦСР, критерії PIERS (інклюзивність, стійкість)	соціальний партнер, орієнтований на суспільний результат (impact-investor)	орієнтований на суспільний результат соціальне житло, медицина, освіта, критична інфраструктура

*Сформовано за [1; 5; 6; 9]*

Ключовими ознаками, які характеризують періоди, є трансформація критеріїв та зміна об'єкта управління. Як бачимо, відбувається перехід від

кількісних фінансових показників (NPV, IRR) до якісно-кількісних метрик соціального впливу. І, якщо на першому етапі успіх проєкту вимірювався економією бюджетних коштів, то в моделі «People-first» успіх вимірюється покращенням якості життя громад, а фокус зміщується з будівництва «з бетону та заліза» на надання доступних послуг, що критично важливо для відбудови України, де метою є не просто відновлення квадратних метрів, а створення інклюзивного середовища для ВПО та ветеранів [9].

Перехід від філософії «Value for People» до практичної реалізації проєктів вимагає чіткого універсального інструментарію, щоб перевести декларативність у дії, а теорію в реальні управлінські рішення. Наявна практика показує, що для цього менеджмент має оперувати конкретними аналітичними інструментами, з потужною методологією цифровими платформами, комунікаційним системами.

UNECE базовим цифровим інструментом пропонує систему PIERS-критеріїв (Infrastructure Evaluation and Rating System). Її суть в інтегрованому оцінюванні проєктів за п'ятьма напрямками, що корелюють із Цілями сталого розвитку ООН. Методологічно це виглядає як структурування соціально-економічних елементів проєкту у кількісно-якісні показники, і якщо проєкт отримав високий рейтинг, світові інституції, такі як МФО, Світовий банк, ЄБРР, розглядають його як потенційно привабливим для інвестування [2; 4; 7].

Нижче наведено таблицю критеріїв оцінки «People-first PPP», розроблених UNECE, щоб корелювати проєкти з результатами сталого розвитку (табл. 2). Прикладними векторами їх практичної реалізації, зокрема, є забезпечення рівного доступу до інфраструктури незалежно від доходу чи регіону, використання «зелених» технологій, створення робочих місць, підтримка малого бізнесу, адаптивність проєктів, активна участь громад в плануванні та моніторингу проєктів тощо.

**Таблиця 2. Структура критеріїв PIERS (за UNECE)**

<b>Критерій (суть)</b>	<b>Головний фокус вимірювання</b>	<b>Прикладні індикатори для України</b>
<b>P</b> ( <i>access &amp; equity</i> ) - <b>доступність та справедливість</b>	коефіцієнт інклюзивності та рівень доступу вразливих груп до послуг	н-д, пріоритетне забезпечення житлом та сервісами ВПО, ветеранів та осіб з інвалідністю
<b>I</b> ( <i>economic effectiveness</i> ) - <b>економічна спроможність</b>	довгострокова фінансова життєздатність та стимулювання локальної економіки	н-д, використання місцевих матеріалів та створення робочих місць у деокупованих регіонах
<b>E</b> ( <i>environmental sustainability</i> ) - <b>екологічна стійкість</b>	декарбонізація, енергоефективність та принципи циркулярної економіки	н-д, відновлення за принципами «зеленого» переходу та мінімізація відходів руйнувань
<b>R</b> ( <i>resilience</i> ) - <b>життєстійкість</b>	здатність об'єкта функціонувати в кризових умовах та швидко адаптуватися	н-д, захист інфраструктури та енергонезалежність об'єктів
<b>S</b> ( <i>stakeholder engagement</i> ) - <b>взаємодія зі стейкхолдерами</b>	глибина залучення громади в процес прийняття рішень та прозорість	н-д, подолання корупційних ризиків через вплив громад та цифровий моніторинг

*Сформовано автором за [1-4]*

В розрізі забезпечення менеджменту *цифровими інструментами*, технічно дана система являє собою он-лайн платформу, де ініціатор проекту може протестувати свою ідею, вносячи дані за 5-ма критеріями і система видає «оціночну карту» щодо відповідності проекту Цілям сталого розвитку. Варто зауважити, що отриманий результат є важливим при розгляді проектів міжнародними донорами [1-3; 4]. В цьому контексті також вимагається при реалізації проектів використання цифрових платформ (*civic tech stakeholder engagement*) для залучення стейкхолдерів, де можна проводити консультації, обговорення, моніторинг виконаних робіт тощо.

На рівні забезпечення *організаційно-управлінських інструментів* система вимагає фіксації розподілу відповідальності та ризиків (н-д, RACI/Ризик-матриці) між державою та бізнесом, де обов'язковий елементом є оцінка соціальних ризиків, тобто ризиків неприйняття проекту громадою [8].

Ключове місце займає *аналітичний інструментарій*. В його основу покладено метод багатокритеріального аналізу (multi-criteria decision analysis, MCDA), який дозволяє обґрунтувати вибір проєкту, враховуючи вагові коефіцієнти кожного критерію і допомагає нівелювати суб'єктивізм при прийнятті управлінських рішень [1;4;7]. У класичних ППП рішення приймалося переважно на основі одного критерію (найменша ціна, прибуток). MCDA ж дозволяє обґрунтовано порівнювати проєкти за багатьма критеріями одночасно, навіть якщо вони мають різну природу (н-д, вартість будівництва в гривнях та рівень задоволеності громади у балах). Це зручний інструмент для професійного управління проєктами, оскільки інтеграція PERS означає можливість вибору.

Увесь процес прийняття рішень за допомогою MCDA можна представити як послідовність етапів:

1. визначення критеріїв (5 категорій PERS);
2. визначення вагових коефіцієнтів кожного критерію ( $w_i$ );
3. оцінювання альтернатив варіантів проєктів (оцінюється експертами за кожним критерієм);
4. розрахунок підсумкового показника, який показує загальну цінність проєкту, який математично можна виразити через індекс ( $I_{PV}$ ):

$$I_{PV} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i \times w_i}{R}, \text{ де}$$

$C_i$  ( $C_1 \dots C_5$ )— оцінка за конкретним критерієм PERS;

$W_i$  — ваговий коефіцієнт (сума всіх ваг має дорівнювати 1 або 100%);

$R$  — ризики реалізації проєкту (*технічно-операційні, соціально-політичні, фінансові, життєстійкості*).

Даний підхід зміщує фокус із «які затрати» на «яку якість життя отримаємо на одиницю інвестованого капіталу» [1; 8], тобто обираються пріоритети. Максимально спрощено це виглядатиме десь так: наприклад, є 5 основних деталей (критеріїв PERS), важливих для будівництва об'єкту, але

залежно від того, де ми будемо (у місті Європи чи в понівеченому війною українському місті), важливість цих деталей буде різною.

Змоделюємо умовну ситуацію розподілу важелів через призму стану в Україні (н-д будівництво школи, табл. 3).

**Таблиця 3. Умовна модель розподілу вагових коефіцієнтів критеріїв**

Критерій	Умовна «вага» ( $w_i$ )	Важливість пріоритету (приклад)
resilience	35%	нам не потрібна просто школа, нам потрібна школа з автономним енергоживленням та сучасним укриттям; об'єкт має «вижити» за будь-яких умов;
access & equity	25%	величезна кількість людей втратила все, тому якщо об'єкт буде занадто дорогим або недоступним для ветеранів чи людей з інвалідністю, проєкт «провалиться» соціально
stakeholder engagement	15%	попередження корупції: громада має бачити кожен крок; це буде для них
environmental	15%	маємо будувати за «зеленими» стандартами не лише заради природи, а й тому, що під «старі» технології нам не допомагатимуть ні кредитами, ні грантами і т.п.
economic	10%	проєкт має бути збалансованим за витратами на експлуатацію, щоб не стати фінансовим тягарем для майбутніх поколінь

*Розробка автора*

Якщо традиційно найважчим важелем завжди були гроші, то у концепції People-first, ми пріоритезуємо (збільшуємо «вагу») таких критеріїв як безпека життя, спадкоємність поколінь т.п. (від авт. - якщо ми просто дамо всім критеріям по 20%, ми отримаємо усереднений розподіл).

Як бачимо, концептуально все дуже просто: коли обирається приватний партнер, то як аргумент відмови у будівництві умовної школи, може бути те, що в ньому немає укриття (*низька життєстійкість*) і він не пристосований для людей на кріслах колісних (*низька доступність*), не дивлячись на те, що проєкт є дешевим. У цьому весь зміст «People-first»: ми свідомо погоджуємося на складніші або іноді дорожчі проєкти, якщо вони мають високу вагу за критичними для людей показниками.

Але попри високу соціально-гуманістичну цінність цих критеріїв, почасти ідеалізації принципів «сталого розвитку» та в зв'язку із цим і моделі People-

first PPP, практичне їх впровадження викликає низку гострих дискусій в професійному середовищі. І для цього є об'єктивні передумови.

Ключовим зауваженням є вразливість методології. Інвестиційний ринок в реальній практиці - це жорсткий інвестиційний менеджмент, який має балансувати між фінансовою стабільністю, юридичною захищеністю та дотриманням нових соціальних вимог. У реальному менеджменті інвестор оцінює проєкт не за кількістю «балів» у звіті, а через дисконтовані грошові потоки в ланцюжку «ризик-дохід-час». Підхід People-first вимагає інвестувати більше в такі елементи як екологія чи інклюзія, що збільшує початкові витрати, які інвестор автоматично шукає як їх компенсувати, і, як правило, здійснює це через розподіл ризиків. Чи коли в концепції «діалоги з громадою» - це позитивний процес, то для інвестора високої складності ризики через суперечність потреб різних груп.

Фактично, критика методології PIERS та концепції PfPPP здебільшого зосереджена на конфлікті між фінансовою рентабельністю та соціальними зобов'язаннями, що створює ризик перетворення бізнес-партнерства на форму «прихованої благодійності» за рахунок приватного сектору [9; 7].

Експерти з управління проєктами також застерігають і щодо явища «грінвошингу», коли надмірна кількість показників дозволяє маніпулювати реальністю (особливо показниками SDG), а високі бали за «соціальні досягнення» часто використовують як «маркетингову обгортку», щоб відвернути увагу від технічних прорахунків або розтрати бюджету, такий собі «стратегічний обман», де гарна картинка приховує погане управління [8; 14].

Крім того, є ризики зіткнутися з проблемою невідповідності стандартів, коли вимоги UNECE, розраховані на стабільні багаті економіки, для України, яка працює в режимі тотального дефіциту ресурсів, безкінечні бюрократичні запити на підготовку документів призведуть до втрат часу на звіти замість того, щоб пришвидшувати темпи відбудови [3; 6; 12].

В Україні впровадження методології People-first PPP знаходиться на рівні розробки нормативно-методологічної бази, зокрема, останні кілька років

робляться спроби кардинально реформувати сферу публічних інвестицій. Ключовим моментом стало ухвалення і введення в дію оновленого Закону про ДПП [16], що, і є сподівання, активізує суттєво розширення сфери застосування партнерства. Наразі ППП офіційно охоплює будівництво соціального житла та об'єкти оборонного сектору, що раніше було юридично обмеженим. По-друге, для проєктів відновлення та об'єктів малої вартості (до 5,5 млн євро) запроваджено спрощені процедури підготовки, де замість громіздкого техніко-економічного обґрунтування достатньо концептуальної записки, що має допомогти розв'язати проблему швидкості реалізації соціальних проєктів у громадах [13; 15; 17-21].

Важливо підкреслити, що у методологічному плані Україна акцентується на цифровізації та прозорості процедур. А саме, створення екосистеми Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (далі – DREAM) - величезної онлайн-платформи, де кожен інфраструктурний проєкт проходить за встановленими алгоритмами повний шлях «від ідеї до завершення будівництва», - дозволяє в автоматичному режимі відстежувати відповідність кожного проєкту критеріям інклюзивності, екологічності т.п. та бути під повним контролем держави, донорів і громадян, інших зацікавлених осіб [21]. Оцінка за методологією PIERS поступово інтегрується в цю систему як обов'язковий елемент пріоритезації та контрольного механізму фільтрації проєктів з метою отримання фінансування. Агенція з питань ДПП України зі свого боку активно впроваджує стандартизовані «шаблони» рішень для типових соціальних об'єктів (н-д, шкіл, лікарень), які відповідають принципам People-first, і це значно полегшує роботу органам місцевого самоврядування [19-20; 22 -23]. Відтак, методологія PIERS в Україні сьогодні є не просто науковою концепцією, а практичним інструментом доступу до світового капіталу в процесі післявоєнної відбудови.

**Висновки та напрямки подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволяє констатувати початок трансформації глобальної парадигми реалізації проєктів публічно-приватного партнерства з класичної

моделі «Value for Money», зосередженої на фінансовій окупності, у концепцію People-first PPP, де ключовим критерієм успіху є «Value for People» («цінність для людей»). Базовим інструментом реалізації цього підходу є методологія PIERS, яка оцінює проекти за п'ятьма векторами: інклюзивність, економічна спроможність, екологічність, життєстійкість та прозорість. У контексті повоєнного відновлення України впровадження моделі PfPPP слугує стратегічно важливим важелем залучення міжнародного капіталу. Водночас, критичний аналіз виявив низку проблем, серед яких: ризик зниження фінансової привабливості проектів для приватних інвесторів через зростання «м'яких» витрат, загроза маніпуляції показниками (грінвошинг) та складність адаптації жорстких міжнародних стандартів до умов гострого дефіциту ресурсів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку дієвих механізмів компенсації ризиків приватним партнерам, які беруть на себе підвищені соціальні зобов'язання в межах моделі People-first

### **Література**

1. Guiding Principles on People-first Public-Private Partnerships in support of the United Nations Sustainable Development Goals: UNECE Standard. New York; Geneva: United Nations, 2019. 54 p. URL: <https://surl.li/pkcgdo>
2. Promoting People-first Public-Private Partnerships (PPPs) for the UN SDGs : United Nations Economic Commission for Europe. - Geneva: UNECE, 2017. - 36 p.- URL: <https://surl.li/papujz> (дата звернення: 23.04.2026).
3. Draft UNECE/EBRD People-first PPP Model Law and Commentary: United Nations Economic Commission for Europe; European Bank for Reconstruction and Development. - Geneva: UNECE/EBRD, 2020. - 134 p. - URL: <https://surl.li/sqcbqw> (дата звернення: 23.04.2026).
4. People-first Public-Private Partnerships Evaluation Methodology for the SDGs : United Nations Economic Commission for Europe. Geneva: UNECE, 2022. 128 p. URL: <https://surl.lu/kdmnjd> (дата звернення: 23.04.2026).

5. UNECE Infrastructure Evaluation and Rating System (PIERS): An evaluation tool for People-first PPPs in the context of Ukraine's reconstruction. UNECE. 2025. URL: <https://unece.org/ppp/piers> (дата звернення: 24.04.2026).
6. Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits. 2018. Pursuant to Article 287(4), second subparagraph, TFEU, 09. URL: <https://surl.li/lrogmy> (дата звернення: 17.03.2023). ECLAC.
7. Cassie S. How PPPs are Shaping a Greener, More Inclusive Infrastructure Future. 2024. April 8. URL: <https://surl.li/wgyttj> (дата звернення: 23.04.2026).
8. Flyvbjerg B., Gardner D. How big things get done: the surprising factors that determine the fate of every project from home renovations to space exploration, and everything in between. New York: Penguin Random House, 2023. 304 p.
9. Запатріна І. В., Шатковська А. О. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України. 2023. URL: <https://surl.li/atmpbg>
10. Infrastruktur für die nächste Generation: Transformation der Infrastrukturinvestitionen : Branchenbericht. PwC Deutschland, 2025. 42 S. URL: <https://surl.li/lausmu> (дата звернення: 25.04.2026).
11. Nourzad H. PPPs for SDGs and the PIERS (UNECE PPP and Infrastructure Evaluation and Rating System) Role URL: <https://surl.lu/sgbxtc> (дата звернення: 23.04.2026).
12. From 2025 to 2026: PPP/Infrastructure in Ukraine. LCF Law Group. 2026. URL: <https://surl.li/sdyinw> (дата звернення: 23.04.2026).
13. Public-private partnerships in Ukraine – new rules. DLF attorneys-at-law. 2025. URL: <https://surl.li/cnwnfs> (дата звернення: 23.04.2026).
14. Ukraine — Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): Joint Report of the World Bank, the Government of Ukraine, and the European Commission. World Bank. 2026. 184 p. URL: <https://surl.li/edusry> (дата звернення: 24.04.2026).

15. Ukraine Adopts New PPP Law to Accelerate Post-War Reconstruction. American Chamber of Commerce in Ukraine. 2025. URL: <https://surl.li/edusry> (дата звернення: 23.04.2026).

16. Про державне-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (зі змінами від 2024–2025 рр. щодо спрощення процедур відбудови). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 24.04.2026).

17. Про реалізацію експериментального проєкту щодо впровадження Цифрової екосистеми управління відбудовою: Постанова КМУ від 15.06.2023 № 610. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/> (дата звернення: 24.04.2026).

18. Стратегія реформування системи управління публічними інвестиціями (ПІМ) на 2024–2028 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).

19. Про затвердження Порядку розроблення проєктної документації на будівництво об'єктів та надання висновку щодо її відповідності нормативам (щодо проєктів повторного використання та типових рішень): Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 10.04.2024 № 312. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).

20. Методичні рекомендації щодо розроблення типових інвестиційних проєктів соціальної інфраструктури на засадах державно-приватного партнерства: Наказ Агенції з питань ДПП від 15.11.2025 № 45-од. URL: <https://ppragency.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).

21. Цифрова екосистема DREAM — Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management: офіційний портал. 2026. URL: <https://dream.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).

22. RDNA5: Ukraine's Recovery Needs Are Estimated at Nearly USD 588 Billion. DREAM. 2026. URL: <https://dream.gov.ua/news/article-123> (дата звернення: 23.04.2026).

23. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. People-First PPPs як інструмент післявоєнного відновлення України:

аналітичний звіт. Київ, 2023. 45 с. URL: <https://pppagency.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2026).

## References

1. United Nations Economic Commission for Europe. (2019), “Guiding principles on People-first Public-Private Partnerships in support of the United Nations Sustainable Development Goals: UNECE standard”, United Nations available at: <https://surl.li/pkcgdo> (Accessed 25 April 2026).
2. United Nations Economic Commission for Europe. (2017), “Promoting People-first PPP for the UN SDGs (IATF Issue Brief)”, available at: <https://surl.li/papujz> (Accessed 25 April 2026).
3. United Nations Economic Commission for Europe & European Bank for Reconstruction and Development. (2020), “Draft UNECE/EBRD People-first PPP Model Law and Commentary”, available at: <https://surl.li/sqcbqw> (Accessed 25 April 2026).
4. United Nations Economic Commission for Europe. (2022), “People-first Public-Private Partnerships evaluation methodology for the SDGs”, available at: <https://surl.li/kdmnjd> (Accessed 25 April 2026).
5. United Nations Economic Commission for Europe. (2025), “UNECE Infrastructure Evaluation and Rating System (PIERS): An evaluation tool for People-first PPPs in the context of Ukraine’s reconstruction”, available at: <https://unece.org/ppp/piers> (Accessed 25 April 2026).
6. European Court of Auditors. (2018), “Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits (Report No. 09)”, available at: <https://surl.li/lrogmy> (Accessed 25 April 2026).
7. Cassie, S. (2024), “How PPPs are shaping a greener, more inclusive infrastructure future”, TBH Consultancy, available at: <https://surl.li/wgyttj> (Accessed 25 April 2026).
8. Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023), How big things get done: The surprising factors that determine the fate of every project from home renovations to

space exploration, and everything in between, Penguin Random House, London, UK.

9. Zapatrina, I. V., & Shatkovska, A. O. (2023), “The experience of post-war reconstruction of the world's cities: lessons for Ukraine”, available at: <https://surl.li/atmpbg> (Accessed 25 April 2026).

10. PwC Deutschland. (2025), “ Infrastruktur für die nächste Generation: Transformation der Infrastrukturinvestitionen [Industry report]”, available at: <https://surl.li/lausmu> (Accessed 25 April 2026).

11. Nourzad, H. (2024), “PPP for SDGs and the PIERS (UNECE PPP and Infrastructure Evaluation and Rating System) role”, Training ByteSize, available at: <https://surl.lu/sgbxte> (Accessed 25 April 2026).

12. LCF Law Group. (2026), “From 2025 to 2026: PPP/Infrastructure in Ukraine”, available at: <https://surl.li/sdyinw> (Accessed 25 April 2026).

13. DLF attorneys-at-law. (2025), “Public-private partnerships in Ukraine – new rules”, available at: <https://surl.li/cnwnfs> (Accessed 25 April 2026).

14. World Bank, Government of Ukraine, & European Commission. (2026), “Ukraine - Rapid damage and needs assessment (RDNA4)”, available at: <https://surl.li/edusry> (Accessed 25 April 2026).

15. American Chamber of Commerce in Ukraine. (2025), “Ukraine adopts new PPP law to accelerate post-war reconstruction”, available at: <https://surl.li/edusry> (Accessed 25 April 2026).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine “On Public-Private Partnership”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 25 April 2026).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023), Resolution “On the implementation of an experimental project on the introduction of the Digital Ecosystem for Reconstruction Management”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/> (Accessed 25 April 2026).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024), Order “Strategy for reforming the Public Investment Management (PIM) system for 2024–2028”, available at: <https://www.mof.gov.ua/> (Accessed 25 April 2026).

19. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2024), Order “On the approval of the Procedure for the development of design documentation for the construction of facilities and the provision of a conclusion on its compliance with standards (regarding reuse projects and standard solutions)”, available at: <https://mtu.gov.ua/> (Accessed 25 April 2026).

20. Public-Private Partnership Support Agency. (2025), Order “Methodological recommendations for the development of standard investment projects for social infrastructure on the basis of public-private partnership”, available at: <https://pppagency.gov.ua/> (Accessed 25 April 2026).

21. Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM): Official portal. (2026), available at: <https://dream.gov.ua/> (Accessed 25 April 2026).

22. DREAM. (2026), “RDNA5: Ukraine's recovery needs are estimated at nearly USD 588 billion”, available at: <https://dream.gov.ua/news/article-123> (Accessed 25 April 2026).

23. Public-Private Partnership Support Agency. (2023), “People-First PPPs as a tool for post-war recovery of Ukraine: Analytical report”, available at: <https://pppagency.gov.ua/> (Accessed 25 April 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26*

*Прорецензовано / Revised: 18.05.26*

*Дата публікації / Published: 26.05.26*